
Organización y funcionamiento de un centro cultural universitario

Alfredo Luna Briceño

Los centros culturales universitarios promueven la reflexión y el desarrollo de la cultura nacional. Deben ofrecer una programación diversa y universal. Además, es necesario que estén en sintonía con los fines académicos de la universidad y que establezca vínculos con la comunidad. El artículo describe estos y otros puntos claves en el funcionamiento y la organización de un centro cultural universitario.

¿Qué son los Centros Culturales Universitarios?

Los Centros Culturales Universitarios (CCU) responden a la necesidad de las universidades de establecer una relación directa con la comunidad dentro de su función de extensión o proyección social. Son organismos vivos que sirven para la reflexión, el estímulo y el desarrollo de la cultura nacional. Así, se convierten en centros de producción, extensión y difusión de las diversas manifestaciones artísticas, tecnológicas y científicas que pueden surgir desde dentro del claustro universitario o ser recogidas de iniciativas individuales u otras instituciones.

Los CCU surgen como espacios multidisciplinarios donde se desarrollan actividades académicas y artísticas con distintos fines que van desde la difusión de la cultura, hasta el respaldo a las creaciones de artistas nacionales y a la reflexión intelectual con miras a apoyar el desarrollo cultural local. Así, acogen diversas disciplinas del saber, y su labor es determinada por las competencias de sus directivos. Estas instituciones se pueden denominar "híbridas", pues incorporan la libertad en la programación cultural, pero se ciñen al rigor de una casa de estudios.

Estos centros pueden actuar como canales de expresión de diversos artistas o intelectuales de la comunidad sin más compromiso que la cesión o alquiler de sus espacios. En otros casos, asumen la tarea de la producción de las diversas propuestas, tanto artísticas como académicas.

cas, dándole así un perfil definido a su propuesta cultural y logrando obtener un peso específico como institución en el medio en el que se desarrollan. Esta tarea dependerá de la posibilidad del centro de contar con especialistas en cada rama, que propongan alternativas coherentes con la política que ha definido el centro como propia y prioritaria (de acuerdo a su percepción de cultura, a sus intereses y recursos).

La misión de un CCU

La programación de un CCU debe ser universal, amplia y sin restricciones, guardando el debido respeto a los principios y fines de la universidad que lo promueve. Ello, sin descuidar la calidad del producto artístico y considerando que su rol universitario le exige la formación del espectador, visitante o participante al evento o actividad artística. Por ello, el contenido no solamente debe satisfacer "lo que le gusta a la gente", sino promover el acercamiento del público a propuestas que siendo innovadoras, generen reflexión.

La convergencia entre cultura (como forma de vida de una comunidad) y el conjunto de actividades intelectuales y artísticas producidas en el seno de la Universidad nos lleva a una formalización de la cultura. Los CCU actúan como articuladores de este encuentro. Además, ayudan a repensar la cultura y a promover la creación intelectual y artística, considerando las necesidades de nuestra comunidad y promoviendo las manifestaciones culturales como expresiones únicas, producto de la creación de un artista o de un grupo de artistas insertos en un determinado momento histórico.

Por lo tanto, los CCU deben ser productores de actividades culturales que teniendo como objetivo la excelencia, contribuyan al enriquecimiento del quehacer cultural del país en el que actúan. Asimismo, deben asociar a la universidad con otros entes de la comunidad (empresas, gobiernos locales, gobierno central u otras instituciones culturales) con la finalidad de que los costos de producción sean compartidos y para que el alcance de su difusión sea el mayor posible. Además, el producto artístico debe ser de calidad, buscando la excelencia en su concepción y producción; atractivo, para asegurar el interés del público y generar ingresos; y racional, para asegurar que el uso de los recursos guarde proporción con los resultados esperados.

Aspectos organizacionales

La organización de un Centro Cultural Universitario está en constante evolución, tanto en lo que se refiere al crecimiento de su programación

Son organismos vivos
que sirven para la reflexión,
el estímulo y el desarrollo
de la cultura nacional.

en cantidad, calidad y contenidos de las actividades, como a su sintonía con las exigencias de la sociedad. Para construir su estructura organizacional, se requiere establecer con claridad los fines para los que fue creado y en qué puede coadyuvar al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la universidad promotora. De acuerdo a ello, se determinará la complejidad, el tamaño y la tecnología necesaria para su operación.

Las áreas y las competencias deben estar claramente establecidas, pues a diferencia de una organización comercial, donde es claro quién toma la última palabra, en un CCU confluyen distintos intereses que pueden ser disímiles. Ello sucede, por ejemplo, con el logro de un producto cultural con la mayor calidad versus el cumplimiento del presupuesto y la disponibilidad de recursos. El equilibrio entre ambas variables condiciona la existencia de un producto cultural de alta calidad a un costo razonable.

El contenido de la programación anual confronta las necesidades de la comunidad, las propuestas artísticas, y debe estar alineada con la visión de futuro del centro cultural.

La estructura organizacional de un CCU tiene una base de tres pilares: el primero está encargado de la visión futura y de las relaciones institucionales; el segundo, abocado a la programación y supervisión de la ejecución de las actividades y el tercero es responsable de la gestión administrativa, económica y financiera. Estos pilares sustentan las áreas especializadas, y cada una de ellas es responsable de un aspecto específico de la programación. Entre las áreas se obliga tejer una red de comunicación que las interrelacione y de coherencia e integre la programación. El trabajo multidisciplinario enriquece y perfecciona cada una de las propuestas especializadas, formuladas al inicio individualmente.

Los responsables de las áreas deben ser seleccionados luego de analizar los ámbitos de desarrollo del CCU: ¿Cuántos profesionales son necesarios?, ¿con cuáles se dispone dentro de la universidad?, ¿cuál es el valor de su trabajo en el mercado?, ¿qué recursos necesitan para la realización del trabajo?, ¿su presencia a tiempo completo es necesaria? La respuesta a estas preguntas nos permite establecer el equipo especializado en la producción cultural. A ello se suma el área de soporte técnico que debe contar con el personal profesional, técnico y operativo especializado. Así, se constituye la estructura base y sobre ella se construye una organización de soporte flexible que estará condicionada al crecimiento y desarrollo del CCU.

Los responsables de las áreas deben ser seleccionados luego de analizar los ámbitos de desarrollo del CCU: ¿Cuántos profesionales son necesarios?, ¿con cuáles se dispone dentro de la universidad?, ¿cuál es el valor de su trabajo en el mercado?, ¿qué recursos necesitan para la realización del trabajo?, ¿su presencia a tiempo completo es necesaria? La respuesta a estas preguntas nos permite establecer el equipo especializado en la producción cultural. A ello se suma el área de soporte técnico que debe contar con el personal profesional, técnico y operativo especializado. Así, se constituye la estructura base y sobre ella se construye una organización de soporte flexible que estará condicionada al crecimiento y desarrollo del CCU.

La gestión de los CCU

La dirección de un CCU asegura que la visión de la entidad se encuen-

tre dentro de los lineamientos de la universidad y que responda en forma permanente a sus intereses y al logro de los objetivos con los recursos disponibles; lo que supone priorizar su uso. El contenido de la programación anual (plan anual) confronta las necesidades de la comunidad, las propuestas artísticas, y debe estar alineada con la visión de futuro del centro cultural.

La elaboración de la programación considera los recursos existentes y plantea la necesidad de buscar recursos adicionales al exterior de la universidad. Se debe contrastar el plan original con las posibilidades reales de ejecución. Con ello, se retroalimenta y reestructura la programación anual.

El presupuesto debe responder a los alcances de la programación "creativa" tomando como límite los recursos disponibles. Además, es elaborado en base al aporte previsto por la universidad, a los ingresos proyectados de las actividades artísticas y académicas; a los patrocinios comprometidos y a los costos estimados con precisión. Para conseguir otras fuentes de financiamiento, la estrategia a seguir se aleja del modelo que propone el aporte de filántropos para seguir uno nuevo que se concentra en la búsqueda de socios para los proyectos.

El principal objetivo estratégico de un CCU es convertirse en el abanderado para posicionar a su institución, su universidad, como foco de atención de la comunidad.

El presupuesto es una herramienta que ayuda al control y cumplimiento de los objetivos económicos, de acuerdo a como lo preparemos puede ser el mejor aliado, si la información que lo compone es real, o el peor enemigo, si la información que lo compone nace de supuestos no comprobados. La gestión económica de una institución cultural se caracteriza por la flexibilidad. Sin embargo, en los CCU el cumplimiento del presupuesto comprometido debe ser otra de las características fundamentales.

Objetivos claros, costos estimados sobre el principio de realidad, fuentes de dinero identificadas y comprometidas; un cronograma de trabajo claramente establecido y una programación de desembolsos ordenada permitirán que la programación anual se cumpla con mínimos inconvenientes.

El respaldo económico proveniente de la Universidad permite que las actividades se realicen sin la presión existente en otras entidades de producción cultural. No obstante, la gestión cultural no deja de ser dúctil, variable e inesperada, con recursos económicos escasos y limitados por lo que requiere eficiencia en su administración.

Conclusiones

- Los CCU se han convertido en una necesidad para la sociedad ante el vacío de apuesta cultural de parte del Estado y para cada universidad que decida tener una participación activa en la vida en comunidad.
- El principal objetivo estratégico de un CCU es convertirse en el abanderado para posicionar a su institución, su universidad, como foco de atención de la comunidad.
- Para la gestión de un CCU se deben tener en cuenta estos preceptos:
 - No hay cultura sin público, ni público sin cultura.
 - Su organización debe estar capacitada y preparada para hacer frente a cualquier tipo de emprendimiento o tarea.
 - Generar y buscar fuentes de financiamiento adicionales, externas a las de la Universidad.
 - La organización y funcionamiento de un CCU conlleva una serie de responsabilidades y exige algunos compromisos en la relación artístico administrativa que puedan asegurar el éxito de la ejecución.
 - Esa armonía exige que dentro de la organización las competencias y funciones estén claramente definidas , que las áreas tengan autonomía acompañada de diálogo flexible, dentro de una coordinación permanente , teniendo siempre presente el valor de los recursos y su uso responsable.
 - El trabajo en equipo complementa la planificación, tratando de evitar los traslapes, teniendo en consideración que la evaluación continua de un proyecto cultural permitirá que se realice acorde con los objetivos previstos.
 - No basta contar con una excelente programación y muchos recursos económicos; es imprescindible tener capacidad de gestión y el soporte técnico y operativo oportuno.

El Centro Cultural Universitario requiere que la universidad promotora tenga en consideración que los beneficios de su existencia trascienden los resultados económicos. Un CCU que logra un importante impacto en la sociedad lo refleja en indicadores de asistencia a los eventos y en la cobertura de los medios de comunicación.

Finalmente una definición que se adecua a los Centros Culturales Universitarios podría ser la siguiente:

"Espacios en donde las artes, el esparcimiento y el aprendizaje, la tecnología, la información y la economía, conviven permanentemente y existen en todas su formas y expresiones" *

A. L. B.

Gerente Administrativo del Centro Cultural de la PUCP

*Adaptado de la presentación del Centro Cultural Universitario. Universidad de Guadalajara - Municipio de Zapopan México